

Received on (09-12-2022) Accepted on (31-01-2023)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.5/2023/3>

The degree of availability of standards of contemporary global trends in the selection of Palestinian school principals

Dr. Sami S. Abu HasabAllah^{*1}, Prof. Suleiman H. Al-Muzayen^{*2}

Department of Fundamentals of Education - College of Education - Islamic University –
Gaza^{*1}, School principal at the UNRWA in Gaza^{*2}

*Corresponding Author: samyhsballh107@gmail.com

Abstract:

The study aimed to determine the degree of availability of standards for contemporary global trends in the selection of Palestinian school principals, As well as revealing whether there are statistically significant differences between the mean scores of the study sample's assessment of the degree of availability of contemporary global trends standards in the selection of Palestinian school principals due to the variables (gender, supervising authority). The researchers used the descriptive-analytical approach , while a questionnaire was used, after ensuring its validity and reliability, as a basic tool for data collection by applying it in survey method to the study population of (58) individuals representing education area officers and related education leaders in the Palestinian Ministry of Education and UNRWA in the southern governorates of Palestine during the academic year (2023. -2022 AD), of whom (45) responded, with a percentage of (77.6%). The results showed that the degree of availability of standards of contemporary global trends in the selection of Palestinian school principals was (72.61%), which is a large degree, and that there are no statistically significant differences at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$) Between the mean scores of the study sample's assessment of the degree of availability of the standards of contemporary global trends in the selection of principals of Palestinian schools due to the variable of gender.

Keywords: Standards , contemporary global trends, Palestinian school principals.

درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

د. سامي سعيد أبو حسب الله¹ ، أ.د سليمان حسين المزين²

قسم أصول التربية- كلية التربية- الجامعة الإسلامية - غزة ، مدير مدرسة بوكالة الغوث الدولية بغزة^{1,2}

المخلص:

هدفت الدراسة تحديد درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيري (الجنس، الجهة المشرفة)، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، فيما استخدمت الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها كأداة أساسية لجمع البيانات من خلال تطبيقها بطريقة المسح الشامل على مجتمع الدراسة البالغ (58) فرداً يمثلون مديري التعليم وقيادات تربوية من ذوي العلاقة، في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للعام الدراسي 2022-2023م، واستجاب منهم (45) فرداً، وبنسبة مئوية (77.6%)، وأظهرت النتائج أن درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين بلغت (72.61%) أي بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس.

كلمات مفتاحية: معايير، الاتجاهات العالمية المعاصرة، مديري المدارس الفلسطينية.

مقدمة الدراسة:

فرضت تغيرات وتطورات الألفية الجديدة تحديات كثيرة، ينبغي مواجهتها والتصدي لها، وعلى جميع الصعد، ومنها الصعيد التعليمي، الذي يكتسب أهمية كبرى في حياة الدول والشعوب، ويقاس مدى تقدم هذه الدول بمدى ما تحققه من نجاحات في هذا المجال، ويعتبر حيز الزاوية في تقدم وتطور المجتمعات البشرية.

وتعد الإدارة جزءاً من التاريخ الحضاري المتراحم عبر الأزمنة، فهي أداة رئيسية في تصويب توجهات رسمي السياسات نحو تحقيق أهدافها وأغراضها وفي كل العصور، ويمثل الجهاز الإداري في المؤسسة التعليمية العمود الفقري، فهو الوسيلة الفعالة لإنجاح المسيرة التربوية والتعليمية، وعلى قدر كفاءته وجودته تظهر فعالية النظام داخل المنظمة التعليمية، وعلى قمة هذا الجهاز يأتي مدير المدرسة الذي بيده مفتاح النجاح في تحقيق الفاعلية والكفاءة لمؤسته التعليمية (الباسل ولاشين، 2016: ص71).

والإدارة المدرسية يقع على عاتقها تخطيط وتنفيذ الأعمال والمهام على مستوى المدرسة بكل أرجائها، والتي تعمل على تنفيذ السياسات التربوية وفق ما رسمته الإدارة التعليمية، وتعتبر عن جميع النشاطات التي يقوم بها طاقم العمل المدرسي، لإنجاز العمل على النحو الذي يحقق أهداف المدرسة (آل ناجي، 2016: ص24)، ويناط بالمديرين تغيير القنوات نحو تحقيق الأهداف التي تنشدها، من خلال التأثير في الأفراد، والذين هم في موضع القلب من كل مؤسسة، وبخاصة إذا كانت مدرسة، ولا يمكن لها أن تنمو وتزدهر إلا من خلال التغيير في اتجاهات الأفراد من خلال تنشئتهم وتمييزهم، وإيجاد ثقافة لدى الجميع بمدى حاجتهم للتعليم (هور، 2009: ص19)، فالبطل هنا هو مدير المدرسة، القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج العالية، وتقديم خدمة تعليمية عالية، وتحقيق التناغم والتآلف بين العاملين؛ لتطوير الأداء وتجويده، وإنجاز أهدافاً حددت مسبقاً، بتكلفة محددة وفي وقت معين (الشهري، 2012: ص6)، هذا ويتم اختيار مدير المدرسة عادة من داخل المدرسة أي من أحد معلمها أو من خارجها، ضمن اشتراطات ومعايير محددة، بمعنى آخر مدير المدرسة قائد تربوي يجب أن تتوفر فيه الخصائص والسمات القيادية التي تؤهله كي يكون الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المدرسة التي يقودها؛ لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المدرسة للوصول إليها وتحقيقها (آدم، 2014: ص79).

وتجدر الإشارة إلى أن مهمة اختيار مديري المدارس من أهم مهمات التي يقوم بها إدارة الموارد البشرية، لما يترتب على هذه الأنشطة من نتائج تنعكس إيجاباً على المدرسة، بل تنعكس على النتائج النهائية للمؤسسة، فاختيار مديري المدارس بطرق منهجية ومنظمة، يقلل من حجم التكلفة والهدر الذي من الممكن أن تتكبده المنظمات والمؤسسات التعليمية، وتستطيع هذه المؤسسات، إذا ما اتبعت معايير وإجراءات وأسس سليمة في عملية الاختيار، فإنها حتماً ستخفض من هذه التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخطأ (أبو شيخة، 2010: ص114)، كما أنها تمثل واحدة من أهم العمليات المهمة لتحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، حيث لا بد للإدارة التعليمية العليا من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين، واختيار الأنسب، والأصلح لشغل وظيفة مدير المدرسة، وفقاً لمعايير وأسس قد تم تحديدها سلفاً، بدءاً من مرحلة الفرز الأولي مروراً بالاختبارات والمقابلات، وانتهاءً بمرحلة الاختيار والتعيين (العياصرة، 2019: ص258).

وهناك اتجاهات عالمية معاصرة في اختيار مديري المدارس، فمجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية (NPBEA) National Policy Board for Educational Administration الأمريكي، والذي قام بتطوير معايير اختيار مديري المدارس، بدءاً من معايير Interstate School Leaders licensure Consortium's (ISLLC)؛ لمنح تراخيص العمل لمديري المدارس، مروراً بمعايير Educational leadership Constituent Council (ELCC) البرامج المتقدمة في اختيار مديري المدارس، وانتهاءً بمعايير National Educational Leadership Preparation (NELP)، حيث سارت عديد الدول خلف هذا التوجه، والذي ركز على المهارات القيادية عند اختيار المديرين، والممارسات الأخلاقية، ومشاركة المجتمع المحلي، والثقافة المهنية، والتحسين المستمر، والتوجهات الاستراتيجية (NPBEA, 2018, p1)، وهناك نماذج أمريكية أيضاً مثل: معايير كولورادو الرئيسية Colorado

principal Standard، ومعايير قيادة المدرسة النموذجية Model (DC) School Leadership Standards، ونموذج (AITSL) الاسترالي الذي عبر عن توجه عالمي معاصر، فأوجد المعايير الوطنية للمديرين المحترفين National professional standard for principals، ومن ثم تطوير هذه المعايير من قبل المعهد الاسترالي للتدريس والقيادة المدرسية، Australian Institute for teaching and school leadership، بالتشاور مع مختلف القطاعات؛ لإنجاز وتحقيق التميز في مهنة التعليم، والقيادة المدرسية، ويعترف بخمسة معايير هي: قيادة التدريس، وتنمية الذات والآخرين، وقيادة التطوير والابتكار والتغيير، وقيادة وإدارة المدرسة، ومشاركة المجتمع الخارجي (Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2019, P3).

كما تجتهد الدول في عملية اختيار مديري المدارس، ضمن منهجية واضحة، ومنها ماليزيا (Malaysia)، والتي قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال، ونجاحها في عملية اختيار مديري المدارس، الذين استطاعوا الارتقاء بمدارسهم، ضمن برنامج يسمى المؤهل القومي المهني لمديري المدارس، ومن ثم حدوث طفرة عالية في مجال التعليم (سالم، 2018 : ص398)، وفي دولة ويلز (Wales) يتم اختيار مديري المدارس ضمن شروط محددة مثل: حصول المرشح على رخصة مزاول مهنة التدريس، وأن يكون مؤهلاً فنياً وإدارياً، ويمتلك خبرة تدريسية لا تقل عن ثلاث سنوات، وأن يكون عضواً في فريق قيادة المدرسة (welsh Assemply government p17: 2008)، أما في فنلندا، فيشترط حصول المرشحين على دبلوم إدارة تربوية، أو إكمال دورة تدريبية في القيادة التربوية تكون مدتها (25) ساعة معتمدة، وحصول المرشح كذلك على درجة الماجستير كحد أدنى، مع ملاحظة أن الخبرة لا ينظر لها كمعيار رئيس (Taipale, 2012: p19)، وعلى الصعيد العربي نأخذ مثلاً على دولة قطر، والتي تحدد معايير واضحة مثل: أن يكون المرشح قطري الجنسية، وحاصل على مؤهل لا يقل عن بكالوريوس، واجتياز المقابلة الفردية بنجاح، والخضوع لبرنامج تدريبي يتكون من مستويين، ويتوجب على المرشح اجتياز المستويين بنجاح (رومانسكي وآخرون، 2020: ص19)، وهنا في فلسطين، وبالتحديد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية، واللذان تجتهدان في عملية اختيار مديري مدارس مناسبة لإدارة مدارسهم، معتمدة في معاييرها وضوابطها على الاختبار الكتابي، ثم خضوع المرشحين إلى المقابلة الشخصية، وعليهما تتم عملية الاختيار، كما يُخضع المديرين المرشحين لسنة تجريبية بعد عملية الاختيار، وبناءً على تقارير أداء المرشح خلال هذه السنة، يتم اتخاذ قرار بتثبيت المرشح في منصبه الجديد كمدير مدرسة، أو عودته لعمله السابق كنائب مدير مدرسة (سلامة، 2021: ص854).

وقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية اختيار مديري المدارس بصورة صحيحة وسليمة، بناءً على معايير وأسس واضحة، تبعد عنها التشكيك في عملية الاختيار، مثل دراسة عيسى (2021) هدفت الدراسة التعرف إلى أهم المعايير التربوية لاختيار مديري المدارس في التعليم الأساسي في ليبيا، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وعينة مكونة من (106) من المعلمين والموجهين ومديري المدارس، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة والتي اشتملت على (28) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وكان من أهم نتائجها أن الدرجة الكلية لمعايير اختيار مديري المدارس في التعليم الأساسي، وفق رؤية الموجهين والمعلمين ومديري المدارس بلغت (75.18%) وبدرجة كبيرة، ودراسة الرشيد، وضحاوي، والعاصي (2021)، وهدفت إلى تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من التجربة الاسترالية، معتمدة على المنهج النوعي المقارن، باستخدام أسلوب (جورج بيرري داي) ذو الخطوات الأربعة وهي: الوصف، والتفسير، والموازنة، والمقارنة، وتكونت عينة الدراسة من (18) من وكلاء المدارس الثانوية؛ للكشف عن واقع اختيار مديري المدارس، وتطبيق أداة الدراسة والتي كانت عبارة عن دراسة استطلاعية، وكان من أهم نتائجها، أن سبب تدني مستوى أداء مديري المدارس الثانوية، يعود إلى الاختيار العشوائي، وليس إلى شروط اختيار مديري المدارس، بل وانعدام تطبيق المعايير المقننة التي يتم على أساسها الاختيار، ودراسة عدوان (2020)، وهدفت التعرف إلى المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم، ودراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية، وكذلك التعرف إلى المقترحات لتطوير المعايير المهنية لاختيار مديري

المدارس المهنية، مستخدمة المنهج النوعي، حيث بلغ مجتمع الدراسة (30) مديراً ومشرفاً على التعليم المهني، للعام الدراسي (2019/2020م)، وبلغ حجم العينة (6) من مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، و(14) من مشرفي التعليم المهني موزعين على مديريات التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية، من خلال تطبيق أداتين للدراسة هما: المقابلة والمجموعة البؤرية، وكان من أهم نتائجها أن درجة المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية كانت كبيرة، ودراسة جيرمو (Gurmu, 2020)، والتي هدفت إلى التحقق من عمليات الاختيار لمديري المدارس الابتدائية الإثيوبية، مستخدمة المنهج النوعي، ومجموعات التركيز، وتحليل الوثائق، وتكونت عينة الدراسة من (7) معلمين، و(11) مدير مدرسة، و(5) من مسؤولي التعليم، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال المقابلات شبه المنظمة، ومناقشة مجموعة التركيز، وتحليل الوثائق، وكان من أهم نتائجها وجود فجوة بين عمليات الاختيار الحالية، وبين عمليات اختيار مديري المدارس الأكفاء، ودراسة النقري والطراونة (2019)، والتي هدفت التعرف إلى واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم، مستخدمة المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة (351) معلماً، والاستبانة كأداة للدراسة مشتملة على (121) فقرة، وتصنيفها ضمن ثلاثة مجالات هي المعرفة والتوجهات والأداء، وكان من أهم نتائجها أن واقع تطبيق المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تراوح ما بين (1.71) و (1.78) وبدرجة منخفضة، ودراسة الهلالي (Alhelali, 2014)، حيث هدفت إلى تقصي وجهة نظر مديري، ومساعد مديري المدارس، والمعلمين عن معايير الاختيار، وإجراءات التعيين لمديري مدارس العين الحكومية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، واسترشدت الدراسة بثلاثة أسئلة بحثية، وتكون مجتمع الدراسة من (4846) معلماً ومعلمة، و(101) من نواب مديري المدارس، و(98) مديراً ومديرة، بمجموع كلي (5045) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً ومعلمة، و(101) من نواب مديري المدارس، و(98) مديراً ومديرة، بمجموع كلي (699) فرداً، وبنسبة مئوية (14%)، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، وشمل القسم الأول المعلومات الديمغرافية للمشاركين، والقسم الثاني على (48) فقرة حول جوانب التعيين والاختيار الخمسة والتي تقيس مدى موافقة أو عدم موافقة المشاركين حول الفقرات في الجوانب الخمسة، وهي: متطلبات التقدم، ومسؤولية الاختيار، وطرق الاختيار، ومعايير الاختيار، وإجراءات التعيين، أما القسم الثالث فقد شمل سؤال حول مقترحات المشاركين لتحسين تعيين واختيار مديري المدارس، وقد تم استرجاع (550) استبانة، وكان من أهم نتائجها موافقة عامة للمشاركين على جوانب الخمسة للتعيين والاختيار بلغت بوزن نسبي (4.64)، مع اختلاف بعض الآراء على بعض الفقرات مثل متطلب اللغة الإنجليزية، ومسؤولية الاختيار، ومدة وشروط التعيين، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، مع وجود فروق تبعاً لمتغير نوع الوظيفة لصالح المعلمين.

مشكلة الدراسة:

يمكن طرح المبررات التالية واختيار المشكلة المستهدفة موضوعاً للدراسة، بما يلي:

* ظهور العديد من الاتجاهات العالمية، والنظريات والأساليب التربوية في مجال الإدارة المدرسية، والذي تمثل في تطوير عمليات اختيار مديري المدارس، واستحداث مفاهيم جديدة تتضمنها الإدارة المدرسية، مع إمكانية تطبيقها وتبنيها ضرورة ممكنة للجميع، أدى إلى إيجاد نوع من الإجماع أن لب تطور أي مجتمع هو تطور نظامه التربوي، الذي قوامه تطوير الإدارة المدرسية، وتحسين مهام وصلاحيات وممارسات مدير المدرسة (NPBEA, 2015)، كذلك مواجهة النظام التعليمي الفلسطيني مشكلات عدة بعد كل عملية اختيار مديري المدارس، لكون معايير الاختيار متغيرة ومتطورة، وتحتاج إلى إعادة صياغة وترتيب وتنظيم، في ضوء المتغيرات المتسارعة والمستجدة، حيث أظهرت دراسة سلامة (2021)، أن هناك اختلافاً في معايير اختيار مديري المدارس الفلسطينية، مع المعايير المستخدمة في فلندا لصالح فلندا، من حيث إجراء الاختبارات النفسية، وإعداد الأوراق البحثية، وجاءت دراسة أبو خلف (2019) لتؤكد أن هناك فجوات كبيرة بين المعايير المستخدمة في واقعنا الفلسطيني، وبين الاتجاهات العالمية المعاصرة،

في عملية اختيار مديري المدارس، لذا طالب (الحبح، 2005: ص93)، بضرورة إعادة النظر بالآليات والاستراتيجيات التي تنتهجها الوزارة في اختيار مديري المدارس، والعمل على وضع معايير أكثر علمية ومهنية، والاستفادة من تجارب الدول في هذا المجال، كما أن أحد الباحثين (أبو حسب الله) قد لاحظ من خلال عمله الحالي كمدير مدرسة تعرض مديريات التعليم للنقد من شرائح المجتمع التعليمي في السنوات الأخيرة، وأن جانباً كبيراً من النقد مصوب نحو آليات الاختيار، وظهور العديد من التساؤلات بين أوساط المعلمين في كيفية الاختيار، ومدى ملائمة معايير الاختيار المستخدمة حالياً لهذه العملية (زقوت، 2007: ص5)، كما أكدت دراسة الرشدي وضحاوي والعاصي (2021)، ودراسة أكباسلي، وشاهين، وجول (Akbasli et al, 2017)، أن عملية اختيار مديري المدارس لا تتم بناءً على أسس ومعايير واضحة ومحددة، تمهد لاختيار أفضل العناصر لشغل وظيفة مدير المدرسة، وضرورة توافق الشروط والمعايير المستخدمة في اختيار مديري المدارس الفلسطينية مع الاتجاهات العالمية المعاصرة.

بناءً على ما سبق، وجد الباحثان أن هناك حاجة ماسة لتحديد درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس الفلسطينية؛ للتقليل من خطورة المشكلة، وزيادة فعالية اختيار مديري المدارس، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة لإجابة عن السؤالين التاليين:

- 1) ما درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيري (الجنس، الجهة المشرفة).

فرضيات الدراسة:

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجهة المشرفة (حكومة - وكالة الغوث الدولية).

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف إلى الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس.
- التعرف إلى درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر مديري التعليم، وبعض القيادات التربوية من ذوي العلاقة.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيري (الجنس، الجهة المشرفة).

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى:

الأهمية النظرية:

- 1) تقدم هذه الدراسة شرحاً وافياً للمعلمين الراغبين بشغل وظيفة مدير المدرسة؛ لتعريفهم بالمعايير والآليات المتبعة لشغل هذه الوظيفة، والاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس.
 - 2) إثراء المكتبات العربية بهذا النوع من الدراسات.
 - 3) محاولة جذب انتباه الإدارة التعليمية العليا نحو موضوع مهم كموضوع اختيار مديري المدارس، في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- الأهمية التطبيقية:**

نتائج هذه الدراسة ستكون مفيدة للجهات التالية:

- 1) المسؤولون التربويون بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية الحكومية، في اختيار مديري المدارس وفق الاتجاهات العالمية المعاصرة.
 - 2) المعلمون المتقدمون لوظيفة مدير مدرسة أو نائب مدير مدرسة.
 - 3) الدارسون في تخصص أصول التربية، والملتحقون ببرامج الدراسات العليا، حيث تفتح لهم آفاقاً جديدة في مجال تخصصهم.
- حدود الدراسة:**

اشتملت الدراسة عدة محددات نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وهي:

1. **حد الموضوع:** تحديد درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ، ضمن الاتجاهات العالمية وهي: (DC – AITSL – Colorado Principal Standard – NPBEA) ضمن المجالات (القيادة الاستراتيجية ، والتحسين المستمر، والممارسات الأخلاقية، والثقافة المهنية ، والمشاركة المجتمعية).
 2. **حد المؤسسة:** وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية.
 3. **حد المكان:** المحافظات الجنوبية من فلسطين (محافظات قطاع غزة).
 4. **حد الزمان:** أجريت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2022/2023م).
 5. **الحد البشري:** مديرو التعليم، وقيادات تربوية من ذوي العلاقة.
- مصطلحات الدراسة:**

اختيار مديري المدارس الفلسطينية:

يعرف الباحثان اختيار مديري المدارس الفلسطينية إجرائياً بأنها: هي الإجراءات التي يتم على أساسها اختيار مديري المدارس الفلسطينية (حكومة ووكالة) في مراحل التعليم العام، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، والتي أعدها الباحثان لهذا الغرض، واشتملت على خمسة مجالات هي: (القيادة الاستراتيجية – التحسين المستمر – الممارسات الأخلاقية – الثقافة المهنية – المشاركة المجتمعية).

الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس:

يعرف الباحثان الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس إجرائياً: بأنها تلك الآليات المتبعة؛ لتطوير عملية اختيار مديري المدارس، والتي أخذت بها العديد من الدول، حتى أصبح كل منها يمثل اتجاهاً عالمياً معترفاً به.

الأدب النظري:

لم تعد المدرسة المكان الذي يذهب إليه الطلبة لتلقي المعلومات فقط، وإنما تعدى ذلك لتصبح المكان الذي يقدم المعارف والخبرات بوسائل عدة ومتنوعة، تتسجم مع متغيرات وتطورات العصر، وحتى تنجح المدرسة في توصيل رسالتها فإنها تعتمد على عدة عناصر، من أهمها الإدارة المدرسية الناجحة.

الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس:

في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، وظهور أساليب وآليات جديدة في اختيار مديري المدارس، أدى ذلك إلى التغيير في أدوار مديري المدارس في المستقبل، مما أدى إلى التعديل في برامج اختياره، وتأهيله، وتدريبه على الأدوار والتحديات المعاصرة، ورغبة في مواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس سنعرض معايير كل منها، بغية التعرف إلى أهمها في اختيار مديري المدارس وذلك على النحو التالي:

أولاً: معايير (ISLLC) لمنح تراخيص العمل لمديري المدارس:

في أواخر القرن الماضي، قام مجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية (NPBEA)، National Policy Board for Educational Administration، والذي يضم اتحاد مؤلف من ستة منظمات تعنى بتطوير القيادة التربوية، فكانت معايير (ISLLC) لمنح تراخيص العمل لمديري المدارس (ISLLC)، Interstate School Leaders licensure Consortium's، الخطوة الأولى؛ لإعداد قائمة ومجموعة من المعايير للقيادة التربوية، حيث طورت معايير؛ لمنح التراخيص لممارسة القيادة المدارس من قبل قادة المدارس، والتي تم اعتمادها من قبل (NPBEA)، وتم إصدارها في عام (1996)، وفي البداية اعتمدت معايير (ISLLC)، من قبل (8) دول كمعايير صريحة، و(23) دولة أخرى أضافوا أو عدلوا معايير أطر القيادة، و(10) دول وضعت بشكل منفصل معايير القيادة التي وجدت لتتماشى مع المعايير، أصبحت معايير (ISLLC) مقبولة عالمياً تقريباً عبر الولايات المتحدة، وبحلول عام (2005)، كانت (46) دولة قد تبنت المعايير أو قامت بتكييفها بشكل طفيف (Canole & Young., 2013: p5).

ومعايير (ISLLC)، قدمت لأول مرة، توجيهات لقيادة الولايات والمقاطعات حول ما يجب أن يعرفه قادة المدارس ويفعلونه، حيث اشتملت على ستة معايير هي:

المعيار الأول: الرؤية: مدير المدرسة قائد تربوي يعزز نجاح جميع الطلبة، من خلال إيجاد رؤية ورسالة موحدة للتعليم، وتكون مدعومة من المجتمع المدرسي .

المعيار الثاني: القيادة التربوية: مدير المدرسة هو قائد تربوي يروج لنجاح جميع الطلبة، عن طريق رعايتهم، وتحسين مستوياتهم التحصيلية، والحفاظ على ثقافة المدرسة التي تشجع التعليم باستمرار، وإعداد البرامج الهادفة للتعليم، والارتقاء بقدرات الطاقم التعليمي في المدرسة.

المعيار الثالث: الإدارة التنظيمية: إيجاد مناخ آمن، وجذاب يساعد على إدارة المدرسة، والقيام بالعمليات الإدارية بسلاسة، وإدارة الموارد المادية والبشرية؛ لتحقيق تعلم آمن وفعال.

المعيار الرابع: التعاون: التعاون المشترك بين قيادة المدرسة، وأولياء الأمور، ورجال المجتمع الخارجي، والاستجابة لاحتياجات المجتمع المتنوعة.

المعيار الخامس: القوانين والأخلاقيات: يتصف مدير المدرسة بالنزاهة والشفافية، والعمل بإنصاف، وعدالة مع الجميع، والالتزام بممارسات وأخلاقيات المهنة، والمحافظة على كرامة الآخرين، وحماية حقوق، وسرية بيانات الطلبة والمعلمين.

المعيار السادس: الثقافة المجتمعية (القيادة الاستباقية): الاستجابة والتأثير على السياق السياسي والاجتماعي، ويعمل مدير المدرسة على إدارة حوار إيجابي، ومستمر مع رجال المجتمع المحلي، وتطوير قنوات اتصال مع صانعي القرارات خارجياً . (Interstate School Leaders licensure Consortium's, 2008: p14-15)

تعقيب الباحثان على معايير (ISLLC):

من الملاحظ أن هذه معايير (ISLLC)، قد اقترحت في العام (1996)، أي منذ زمن بعيد مقارنة بالوقت الحالي، وحدث التطور العلمي والمعرفي الذي نشهده في الوقت الحاضر، وأنها غير كافية لقيادة المدارس بكفاءة عالية، حيث أننا سنلاحظ التطورات التي أجريت عليها واقتراح معايير جديدة كما سيتبين معنا لاحقاً.

ثانياً: معايير (ELCC) البرامج المتقدمة في اختبار مديري المدارس:

هو المجلس التأسيسي للقيادة التعليمية، لخدمة معايير السياسة الوطنية على أوسع مدى، والتي تؤثر على إعداد، وممارسة القيادة التربوية وهي اختصار لـ Educational leadership Constituent Council، وتهتم بوضع معايير إعداد مديري المدارس على مستوى أمريكا.

بناء مستوى معايير (ELCC): وتكونت من (7) معايير هي:

المعيار الأول: تطبيق المعرفة: والتي تعمل على النجاح الكلي الطلبة من خلال التعاون المشترك، والإشراف على رؤية مدرسية موحدة.

المعيار الثاني: الحفاظ على الثقافة المدرسية: إعادة تنظيم وترتيب البرامج التعليمية المناسبة لتعليم الطلبة، وإنشاء وتقييم برنامج تعليمي شامل، وصارم ينسجم مع المناهج التعليمية.

المعيار الثالث: إدارة الموارد البشرية، والمادية، وضمان إدارة التنظيم المدرسي: مراقبة، وتقييم أداء المديرين، وفهم المرشحات للتعليمات الفنية، والتربوية التي تتضمن سلامة، ورفاهية الطلبة والعاملين داخل المدرسة، توظيف مبدأ القيادة الموزعة.

المعيار الرابع: المشاركة المجتمعية مع المعلمين، والمجتمع المحلي: فتح قنوات الاتصال ما بين مديري المدارس، والمعلمين، وأفراد المجتمع المحلي لتحسين بيئة المدرسة، وتعزيز، والفهم، والاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي، والحفاظ على علاقات جيدة مع أولياء الأمور.

المعيار الخامس: العمل بأخلاقيات المهنة: التصرف بنزاهة، وبإنصاف، وإجراء عمليات المساءلة عن النجاح الأكاديمي والاجتماعي لكل طالب.

المعيار السادس: الاستجابة للسياق السياسي، والاجتماعي، والاقتصادي، والثقافي: حماية الطلبة، والأسر، ومقدمي الرعاية، والتأثير في المستوى المحلي، والمناطق، وعلى القرارات المؤثرة في تعلم الطلبة.

المعيار السابع: قيادة تربوية لديها خبرات ميدانية متواصلة داخل المدارس: لديه خبرة كبيرة في مجال التدريب والقيادة، ويمتلك تدريب مستدام بحيث يحصل المرشحون على ستة أشهر تدريب مكثف (9 - 12 ساعة تدريبية أسبوعياً)، وأن يكون مراقباً، ومتابعاً من قبل مرشد مؤهل داخل المدرسة. (National Policy Board for Educational Administration, 2011: p7- 24)

ثالثاً: معايير (PSEL) المعايير المهنية للقيادة التربويين:

مع مرور الوقت، أصبح العالم اليوم مختلفاً، وكل المؤشرات تشير إلى حدوث تغييرات قادمة لا محالة، مما سيؤدي إلى تحويل الوظائف، وأماكن العمل في القرن الحالي، وكذلك التغير في التراكيب السكانية، والهياكل الأسرية، وأكثر من ذلك على صعيد التعليم، والمدارس ليست بمنأى عن هذه التغيرات مع زيادة حدة التنافس عندما تتعرض للمساءلة عن تحصيل طلابها، وقد أدى ذلك إلى تطور القيادة التربوية، وأصبح لدى المربين فهماً أفضل لكيفية تحسين تحصيل الطلبة، ومستوى إنجازهم، وإيجاد الفرص المناسبة، وبيئات العمل الإيجابية؛ لرفع كفايات المعلمين التدريسية، واستثمار الموارد بشكل فعال، وكان لمجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية (NPBEA)، دورٌ في الارتقاء بالقيادة التربوية ووضع المعايير المناسبة لذلك، وتجسد المعايير فهماً قائماً على البحث والممارسة، وتعلم الطلبة، وتوفير الرفاهية للطلبة.

وقد قام المجلس في العام (2015) بتطوير معايير (ELCC)؛ للوصول إلى (10) معايير منقحة سميت بـ The professional standards for Educational leader (PSEL)، أي المعايير المهنية للقيادة التربويين، ويتميز كل معيار بعنوان، وبيان يحدد بإيجاز عمل القادة التربويين الفعالين، ويتبع ذلك سلسلة من المكونات التي توضح العمل الضروري للوفاء بالمعيار، ويختلف عدد المكونات لكل معيار؛ من أجل وصف الأبعاد البارزة للعمل المعني، والمعايير العشرة هي:

المعيار الأول: الرؤية والرسالة والقيم الأساسية: يقوم القادة الفعالون بتطوير رؤية، ورسالة، وقيم أساسية مشتركة، ويتم حمايتها، والدفاع عنها، وتنفيذها؛ لتحقيق تعليم عالٍ ذي جودة عالية مع تحقيق النجاح الأكاديمي الكل للجميع.

المعيار الثاني: الأخلاقيات والقواعد المهنية: يعمل القادة بشكل أخلاقي، ووفقاً للمعايير المهنية للترويج للنجاح الأكاديمي، وتحقيق الرفاهية .

المعيار الثالث: الإنصاف والاستجابة الثقافية: تحقيق فرص التعلم المتساوي للجميع، وضمان حصول كل طالب على فرص متكافئة للدعم الأكاديمي، ومعالجة مشكلات الطلبة بشكل إيجابي، وعادل، ومواجهة التحيزات؛ لمنع تهميش أي طالب من ذوي الأداء المتدني.

المعيار الرابع: المناهج والتعليمات والتقييم: تنفيذ أنظمة متماسكة، وصارمة تتعلق في المناهج والتعليم والتقييم، مع توقعات عالية لتعلم الطلبة، وضمان ممارسات تعليمية عالية، وأصلية؛ للارتقاء بالمستويات التحصيلية.

المعيار الخامس: رعاية مجتمع الطلبة: الحفاظ على بيئة مدرسية آمنة، وجذابة تلبي رغبات الطلبة الأكاديمية، والاجتماعية، مع توفير نظام متماسك من الدعم الأكاديمي، والاجتماعي، وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحيط للمدرسة.

المعيار السادس : القدرات المهنية للعاملين .

الارتقاء بقدرات المعلمين المختلفة؛ لتشكيل فريق عمل محترف في هيئة تدريسية فعالة تربوياً والتخطيط للتعاقب الإداري، وتطوير القدرات المهنية للمعلمين، والتحسين المستمر، حول ممارسات إدارية قابلة للتنفيذ.

المعيار السابع: المجتمع المهني للمعلمين: تطوير ظروف بيئة العمل للمعلمين، وغيرهم من العاملين بحيث تسمح لهم بالحفاظ على ثقافة مهنية مشتركة، وأهداف، وغايات تتعلق بتعلم الطلبة، وتعزيز المساءلة الإدارية المتبادلة بين المعلمين، ودعم علاقات العمل بين القادة والمؤوسين.

المعيار الثامن: المشاركة الهادفة للمجتمع: إنشاء والحفاظ على علاقات إيجابية، وتعاونية ما بين المدرسة والمجتمع، والاستفادة المتبادلة لموارد المجتمع والمدرسة، ودراسة احتياجات المجتمع، والعمل على تلبيتها، وبناء واستدامة شراكات مثمرة مع القطاعين العام والخاص.

المعيار التاسع: العمليات والإدارة: تأسيس، وإدارة، ومراقبة العمليات الإدارية التي تعزز مهمة، ورؤية المدرسة، وإدارة موارد العاملين بشكل استراتيجي، وتكليف المعلمين بأدوار، ومسؤوليات تعمل على رفع كفاءتهم المهنية، والبحث عن الموارد واستثمارها؛ لدعم المناهج المدرسية، وتعلم الطلبة.

المعيار العاشر: تحسين المدرسة: العمل على توظيف آليات التحسين المستمر، والتي تعمل على تعزيز القيم الأساسية للمدرسة، وتطوير وتقييم قدرات العاملين، ومدى قدرتهم على تطبيق الاتجاهات التربوية الحديثة. (National Policy Board for Educational Administration, 2015: p9-18).

رابعاً: معايير (NELP) إعداد القيادة التربوية الوطنية:

من الملاحظ أن مجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية (NPBEA) وافق على مجموعة من المعايير كانت في عام (2011)، وهي معايير (ELCC) المجلس التأسيسي للقيادة التربوية، ومع مرور الزمن، وتحديداً في (2015) أصبحت هناك معايير أكثر تماشياً مع متطلبات قيادة المدارس، وأوسع انتشاراً من معايير القيادة المعروفة للاختصار (PSEL)، والذي يمثل اتحاد ترخيص القيادة المدرسية بين الولايات والمناطق في أمريكا، ومع التطورات الجوهرية في التعليم، والمعرفة المتعلقة بقيادات المدارس التربوية، قررت (NPBEA) أن الوقت قد حان مرة أخرى لمراجعة، وتحديث المعايير الوطنية للإعداد؛ لكي ينتج معايير جديدة صادرة عن الإعداد الوطني للقيادة التربوية (NELP)، National Educational Leadership Preparation، والتي تعكس جميع عناصر (ELCC) للقيادة على مستوى المنطقة حيث تم توسيعها إلى (7) معايير وهي:

المعيار الأول: الرؤية والرسالة والتحسين: المرشحون الذين أتموا بنجاح برنامج إعداد القادة التربوية على مستوى المدرسة لديهم القدرة على تعزيز النجاح الحالي والمستقبلي وتوفير الرفاهية لكل طالب من خلال تطبيق المعرفة والمهارات الرقمية.

المعيار الثاني: الأخلاق والقواعد المهنية: المرشحون لديهم القدرة على إرساء القرارات الأخلاقية والدفاع عنها والعمل على تنميتها والحفاظ على ديمومتها.

المعيار الثالث: المساواة والشمول والاستجابة الثقافية: الحفاظ على ثقافة المنطقة من حيث كونها تمثل بيئة تعليمية داعمة ومشجعة للتعليم الجامع والشامل.

المعيار الرابع: التعليم والتعلم: تصميم مناهج دراسية تراعي المستويات المختلفة، وتنفيذها، وتفتيحها باستمرار عن طريق التقييم وتقديم التغذية الراجعة.

المعيار الخامس: المجتمع والقيادة الخارجية: مشاركة الأسر، والآباء، والمؤسسات في التخطيط لعمل وأنشطة المدارس.

المعيار السادس: العمليات والإدارة: وضع نظام لمراقبة، وتقييم الأنظمة التي تدار بها المدارس.

المعيار السابع: السياسات والحوكمة: تنمية العلاقات، وقيادة صنع القرار التعاوني، والحوكمة وعرض احتياجات المنطقة في المحادثات والاجتماعات المنعقدة بشكل أوسع على مستوى المناطق (National Policy Board for Educational Administration, 2018: p1- 26).

خامساً: معايير كولورادو الرئيسية **Colorado principal Standard**:

التعرف على المكونات الأساسية والمعقدة والمتشابهة للقيادة المدرسية عالية الجودة، هي خطوة مهمة في رفع كفايات المديرين مثل: التطوير لعملية تقييم عادلة، ومنصفة، وتحديد الأهداف والنمو المهني المستمر فتوفر المعايير هذا الفهم المشترك لأساسيات القيادة المدرسية، وإعداد مديري مدارس على كفاءة عالية من الأداء، يتم دعمهم لتحسين ممارساتهم الإدارية، وهذه المعايير هي:

المعيار الأول: يظهر المديرون القيادة الاستراتيجية: ويتكون هذا المعيار من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بحيث يتم صياغة الرؤية بشكل تعاوني مع جميع المنتفعين، والتي تعكس مدى استعداد الطلبة للمواطنة الرقمية العالمية، وأن الأهداف الاستراتيجية الموضوعية تدعم بشكل مباشر هذه الرؤية.

المعيار الثاني: يظهر المديرون القيادة التعليمية: تطوير المناهج الدراسية، وعمليات التعليم والتقييم، واستخدام البيانات، وتحليلها؛ من أجل إنشاء، وتحقيق توقعات عالية للطلبة بمن فيهم الطلبة الموهوبين، والطلبة ذوي الإعاقة، وبطيئي التحصيل، أي تطبيق سياسة التعليم الجامع، والتأكد من قبل المديرين من أن مدارسهم توفر تعليمًا شاملاً يعزز النمو، والصحة المعرفية، والجسدية، ومن أن المناهج تتناسب مع العمر الزمني للطلاب، ومع المعايير الأكاديمية المعمول بها في المنطقة.

المعيار الثالث: يظهر المديرون القيادة الثقافية والإنصاف في المدرسة: تكوين وصياغة رؤية واضحة لثقافة المدرسة، والتفاعل ما بين الطلبة، وأولياء الأمور في إيجاد المناخ المناسب لدعمها وترسيخها، وبناء هياكل مدرسية تدعم الثقافة التي يكون أساسها العلاقات، والثقة، والتعاون، كما يظهر المديرون التزاماً واضحاً تجاه الطلبة، وتقديم التوجيه المستمر في تلبية احتياجات الطلبة الموهوبين، والتحديات التي تواجه الطلبة المهمشين والعمل على مواجهتها وحلها.

المعيار الرابع: قيادة الموارد البشرية: يشجع المديرون المعلمين على عملية التعلم، وتحويل المدرسة إلى منظمة للتعلم، تعزز تعلم المعلمين، بما يتفق مع الهياكل، والسياسات الإدارية.

المعيار الخامس: القيادة الإدارية: وجود خطة واضحة لإدارة موارد المدرسة المتوفرة، والمتاحة لتسهيل العمل الذي يجب القيام به لتحسين تعلم الطلبة، وإنجازاتهم، وتطويرهم، وتطبيق أنظمة تشغيل فعالة لاستخدام الرقمنة؛ لدعم تعلم الطلبة.

المعيار السادس: قيادة التطوير الخارجي: يقوم المديرون بتصميم الهياكل والسياسات التي تعمل على تشكيل وتكوين الأسر، وتعزيز تواجد المدرسة، وإيجاد ثقافة مجتمعية قائمة على التواصل الفعال، وإشراك المجتمع الخارجي في أنشطة المدرسة؛ لتحسين تعلم الطلبة، وكذلك التواصل مع منظمات، ومؤسسات المجتمع المدني؛ لضمان الحصول على فرص تعلم جيدة.

المعيار السابع: القيادة المتمركزة حول نمو المتعلم: يتحمل المديرون المسؤولية الكاملة عن تعلم الطلبة، وإعدادهم للعمل إلى ما بعد المدرسة الثانوية، وترسيخ مبادئ الديمقراطية والمدنية لديهم، كما يتحمل المديرون مسؤولية ضمان تقدم الطلبة نحو المرحلة الثانوية وما بعدها، وجاهزية القوى العاملة بعد التخرج من المدرسة، وإمداد سوق العمل بأفراد صالحين ومؤهلين؛ لقيادة مناصب متنوعة داخل المجتمع <http://www.cde.state.co.us/EducatorEffectiveness/Partner-SCOE-Resources.asp>

(2023-1-21م الساعة 10:30).

سادساً: معايير (AITSL) المعايير الوطنية للمديرين المهنيين:

هي **المعايير الوطنية للمديرين المهنيين National professional standard for principals**، تم اقتراح هذه المعايير من قبل المعهد الاسترالي للتدريس والقيادة المدرسية (AITSL)، Australian Institute for teaching and school leadership، بالتشاور مع مختلف القطاعات؛ لتحقيق الجودة في مهنة التدريس، والقيادة المدرسية، ويعترف بثلاثة متطلبات، وخمسة معايير لازمة للممارسة المهنية، وقد تم تطوير المعيار المهني الوطني لمديري المدارس لتحديد دورهم الرئيسي، وتوحيد المهنة على المستوى الوطني، لوصف الممارسات المهنية لمديري المدارس نحو تحسين نتائج التعلم، ويعبر المعيار عن المتطلبات القيادية والتعليمية والإدارية وممارسات المديرين.

المعيار الأول: قيادة التدريس والتعلم: يعمل المديرون على إيجاد ثقافة إيجابية من التحدي والدعم، مما يتيح التدريس الفعال الذي يشجع متعلمين، ومتحمسين، ومستقلين، وملتزمين بالتعلم مدى الحياة، فالمديرون لديهم مسؤولية رئيسية لتطوير ثقافة التدريس الفعال، وتحقيق إنجازات أداية مرتفعة.

المعيار الثاني: تنمية الذات والآخرين: يعمل المديرون مع الآخرين ومن خلالهم لبناء مجتمع تعليمي احترافي يكون مركزاً على تحسين التعلم، من خلال إدارة الأداء، والفعالية للتعليم المهني المستمر، فهم يدعمون جميع العاملين لتحقيق معايير أداء عالية، وتطوير قدراتهم القيادية، ومعاملتهم معاملة حسنة قائمة على الإنصاف، والاحترام.

المعيار الثالث: قيادة التطوير والابتكار والتغيير: يعمل المديرون مع الآخرين لإنتاج، وتنفيذ خطط تحسين واضحة، وقائمة على سياسات تطوير المدرسة ومرافقها، فهم يدركون أن جزءاً رئيسياً، وحاسماً من دورهم هو قيادة، وإدارة الابتكار، والتغيير؛ لضمان وضع الرؤية، موضع التنفيذ عبر المدرسة مع تحقيق أهدافها وغاياتها.

المعيار الرابع: قيادة وإدارة المدرسة: يستخدم مديرو المدارس مجموعة من الأساليب، والتقنيات لإدارة شؤون العاملين والطلبة؛ للتأكد من أن المدرسة يتم تنظيم الموارد، والعاملين فيها بكفاءة عالية؛ لتوفير تعليم فعال وآمن، وهذا يشمل توزيع القيادة، ومراقبة الأداء، فهم يسعون لبناء مدارس ناجحة من خلال المجالس المدرسية لأولياء الأمور، والهيئات الإدارية.

المعيار الخامس: مشاركة المجتمع: الحفاظ على شراكات إيجابية، وفعالة مع الجميع، وكل ما يتعلق بالمجتمع الخارجي (Australian Institute for teaching and school leadership, 2019: p27).

سابعاً: معايير Model (DC) School Leadership Standards معايير القيادة المدرسية النموذجية:

تعكس معايير قيادة المدرسة النموذجية (DC)، أفضل بحث عن القيادة المدرسية الفعالة، والمعايير المهنية للقادة التربويين، وهذه المعايير تصف بوضوح ذلك النوع من القيادة التي تحتاجها المدارس المتنوعة، وتساعد المعلمين، وأولياء الأمور، وأصحاب المصلحة الآخرين، على الإجابة على أسئلة مثل: ما هي الممارسات الضرورية لتحسين التعليم؟ وما الذي يفعله المديرون الفعالون لتحسين التدريس والتعلم؟ والمعايير هي:

المعيار الأول: الرؤية والرسالة: تنفيذ رؤية، ورسالة مدرسية مشتركة لتعزيز تعلم كل الطلبة اجتماعيًا، وعاطفيًا، وأكاديميًا، وتعزيز تحقيق مهمات مدرسية مشتركة، والرؤية التي تحدد بوضوح إلى ماذا تسعى المدرسة جاهدة القيام به؟ ولماذا تقوم المدرسة بعملها على هذا النحو؟ كما أن المديرين الفعالين يوظفون أساليب مختلفة ومتنوعة لتحسين المستمر؛ للتأكد من أن المدرسة تسير بالاتجاه الصحيح.

المعيار الثاني: المهنية أو الاحترافية: يتصرف المديرون الفعالون بشكل أخلاقي، وبإنصاف، ووفقًا للمعايير المهنية التي تعزز كل طالب اجتماعيًا وعاطفيًا وأكاديميًا، ويشاركون بحماس في نشر الثقافة المهنية لدى العاملين.

المعيار الثالث: الإنصاف والشمول: يعمل المديرون الفعالون على توفير بيئة مدرسية قائمة على العدالة، والإنصاف، والشمول، ورعاية الطلبة، وعدم التمييز بينهم، وتلبية الاحتياجات الفردية المتنوعة لهم.

المعيار الرابع: المنهج والتقييم: التأكد من أن المناهج والتعليمات والتقييم، تتماشى، مع مستويات الطلبة داخل المدرسة، وتتسجم مع المدارس الأخرى، ووضع توقعات عالية للتحصيل الأكاديمي، واستخدام أدوات متنوعة لرصد مدى التقدم الحاصل في مستويات الطلبة الأكاديمية.

المعيار الخامس: الثقافة المهنية: يطبق المديرون الفعالون البرامج المتقدمة؛ للارتقاء بمهارات، وقدرات المعلمين التدريسية، والقيادية، وتقديم الدعم، والمساندة لجميع العاملين في المجتمع المدرسي، وتوجيه النصح والإرشاد، وتقديم التغذية الراجعة حول الممارسات العملية التي يقوم بها المعلمون.

المعيار السادس: المشاركة المجتمعية: يشرك المديرون الفعالون أولياء الأمور، والأسر، وسائر أفراد المجتمع، وخاصة من الفئات المهمشة في أنشطة المدرسة، وتحقيق المنفعة المتبادلة، بما يخدم التطور الشخصي والاجتماعي لجميع الطلبة.

المعيار السابع: أنظمة العمليات: المديرون الفعالون يديرون أنظمة العمليات استراتيجيًا؛ لتعزيز المردود الإنتاجي، والمعرفة التامة بالسياسات، والأنظمة واللوائح التي تنظم عملهم، والعمل ضمن حدودها، والامتثال بها، بما ينسجم مع سياسات الإدارة التعليمية العليا (Model DC School Leadership Standards, 2015:p18-19).

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتناسب مع موضوع وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري التعليم والقيادات التربوية من ذوي العلاقة في المحافظات الجنوبية بفلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي (2022 / 2023م)، والبالغ عددهم (58) فرداً من مديري التعليم والقيادات التربوية من ذوي العلاقة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية، حيث طبقت أداة الدراسة بطريقة المسح الشامل، استجاب منهم (45) فرداً، وبنسبة مئوية (77.6%)، والجدول التالي يوضح توزيع فئات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والجهة المشرفة.

جدول (1): توزيع فئات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، الجهة المشرفة)

المجموع	الجهة المشرفة		الجنس		المنصب المهني
	وكالة	حكومة	أنثى	ذكر	
32	11	21	10	22	مدير تعليم
26	10	16	6	20	قيادات تعليمية من ذوي العلاقة
58	21	37	16	42	المجموع

أداة الدراسة:

- تم بناء أداة الدراسة وهي: (استبانة درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين)؛ ليطبقها على عينة الدراسة، من خلال اطلاع الباحث على الأطر النظرية المتعلقة بالاتجاهات العالمية في اختيار مديري المدارس، والدراسات السابقة كدراسة عيسى (2021)، ودراسة النقري والطراونة (2019)، ودراسة الباسل (2016)، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين، ومديري المدارس عن طريق المقابلات الشخصية، التي استخلصنا منها مجالات معينة.
- تم تحديد المجالات الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة وهي: (القيادة الاستراتيجية – التحسين المستمر – الممارسات الأخلاقية – الثقافة المهنية – المشاركة المجتمعية).
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال، فكان عدد فقرات مجال القيادة الاستراتيجية (12) فقرة، ومجال التحسين المستمر (12) فقرة، ومجال الممارسات الأخلاقية (12) فقرة، ومجال الثقافة المهنية (11) فقرة، ومجال المشاركة المجتمعية (11) فقرة.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (58) فقرة موزعة على مجالات استبانة اختيار مدير المدارس الفلسطينية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين البالغ عددهم (14)، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، والقدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم، وجامعة النجاح الوطنية، وكلية فلسطين التقنية.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (57) فقرة موزعة على خمسة مجالات يمثلون الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس، وهي: مجال القيادة الاستراتيجية (12) فقرة، ومجال التحسين المستمر (12) فقرة، ومجال الممارسات الأخلاقية (11) فقرة، ومجال الثقافة المهنية (11) فقرة، ومجال المشاركة المجتمعية (11) فقرة.

صدق الاستبانة:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (14) من المختصين التربويين من الجامعات والوزارات الفلسطينية؛ بهدف الاستماع لملاحظاتهم حول تحقيق مجالات وفقرات الاستبانة لأهداف الدراسة، ومدى انتماء الفقرات للمجالات، ومدى السلامة اللغوية، وبعد استرداد الاستبانات قام الباحثان بتعديل الاستبانة حسب ملاحظات المحكمين، وإعادة صياغة بعض الفقرات لتبقى الاستبانة محافظة على مسميات مجالاتها؛ لكونها تعبر عن ماهية السمة المراد دراستها "اختيار مديري المدارس" وفق الأدب التربوي ذو العلاقة، حيث وصلت أداة الدراسة إلى الصورة النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لمجالها، فكانت جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما اتسمت فقرات استبانة (اختيار مديري المدارس) بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة:

قام الباحثان بتقدير ثبات استبانة " اختيار مديري المدارس الفلسطينية" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للمجالات الخمسة المكونة للاستبانة ولدرجة الكلية لها، وتبين أن معامل كرونباخ ألفا لدرجة الكلية للاستبانة (0.982) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الثبات.

المحك المعتمد في الدراسة:

الجدول التالي يعرض المتوسطات الحسابية والوزان النسبية المقابلة لكل مستوى من المستويات الخمسة:

جدول(2): المحك المعتمد في الدراسة

مستوى الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي	
	إلى	من	إلى	من
منخفضة جداً	28%	10	2.8	1
منخفضة	46%	28.1%	4.6	2.81
متوسطة	64%	46.1%	6.4	4.61
كبيرة	82%	64.1%	8.2	6.41
كبيرة جداً	100%	82.1	10	8.21

(Ozen, Yaman, & Acar, 2012: p6-10)

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: ما درجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة " اختيار مديري المدارس" بمجالاتها ودرجاتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

والوزن النسبي والترتيب لمجالات استبانة "اختيار مديري المدارس" ودرجاتها الكلية

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	الممارسات الأخلاقية	11	7.58	1.43	75.89	1	كبيرة
2	المشاركة المجتمعية	11	7.46	1.35	74.68	2	كبيرة
3	الثقافة المهنية	11	7.20	1.32	72.00	3	كبيرة
4	التحسين المستمر	12	7.18	1.27	71.88	4	كبيرة
5	القيادة الاستراتيجية	12	6.89	1.40	68.98	5	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	57	7.261	1.182	72.61	-	كبيرة

من خلال الجدول السابق يتبين أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس الفلسطينية، حصل على وزن نسبي (72.61%) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى مراعاة كل من وزارة التربية

والتعليم الفلسطينية، ودائرة التعليم بالوكالة لمجموعة من المعايير المهنية التي تتوخى انطباقها على المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة، بما فيها توفر معيار سنوات الخدمة لفترة تزيد عن عشرة سنوات، ومرور المرشح بالعديد من الخبرات الإدارية وتمرسه في العمل الإداري والتربوي، كإشغاله منصب نائب مدير أو مدير مساعد، إلى جانب تمتعه بسمات قيادية تؤهله لتحمل المسؤولية عن مؤسسة كاملة الأركان كالمدرسة. كذلك قامت هيئة تطوير التعليم بالوزارة بطرح مسابقة البحث العلمي للمعايير المهنية لمدير المدرسة في العام الدراسي (2018/2019م)، حيث أجريت العديد من البحوث التي تناولت تحسين آليات اختيار مديري المدارس، عن طريق المقارنة بين معايير الاختيار المستخدمة في الواقع الفلسطيني، وتجارب الدول الأخرى، ومحاولة الاستفادة منها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسى (2021) التي كان من نتائجها أن درجة توافر معايير اختيار مديري المدارس في التعليم الأساسي في ليبيا بلغت (75.18%)، كما اتفقت مع دراسة عدوان (2020) التي توصلت إلى أن درجة المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية بمديريات الشمال بفلسطين كانت كبيرة.

ولكنها اختلفت مع دراسة الرشيد وضحاوي والعاصي (2021) التي توصلت إلى تدني مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، بسبب الاختيار العشوائي، بعيداً عن معايير اختيار مديري المدارس المطبقة في الدول الأخرى، كما اختلفت مع دراسة جيرمو (Gurmu, 2020) التي توصلت إلى وجود فجوة بين عمليات الاختيار الحالية لمديري المدارس الابتدائية في إثيوبيا، وبين عمليات اختيار مديري المدارس الأكفاء، كذلك اختلفت مع دراسة النقري والطراونة (2019) وكان من نتائجها أن واقع تطبيق المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن كان منخفضاً.

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيري: (الجنس، الجهة المشرفة)؟

وتتبع عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

تمت المقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=33)، ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=12)، لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة

لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	ذكر	33	6.89	1.27	0.01	0.99	غير دالة إحصائياً
	أنثى	12	6.90	1.78			
التحسين المستمر	ذكر	33	7.33	1.08	1.02	0.32	غير دالة إحصائياً
	أنثى	12	6.79	1.68			
الممارسات الأخلاقية	ذكر	33	7.79	1.13	1.24	0.23	غير دالة إحصائياً
	أنثى	12	7.03	2.01			

غير دالة إحصائياً	0.27	1.10	1.22	7.33	33	ذكر	الثقافة المهنية
			1.55	6.84	12	أنثى	
غير دالة إحصائياً	0.12	1.58	1.06	7.65	33	ذكر	المشاركة المجتمعية
			1.91	6.94	12	أنثى	
غير دالة إحصائياً	0.35	0.95	0.93	7.39	33	ذكر	الاستبانة ككل
			1.68	6.90	12	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (43) ومستوى دلالة 0.05 = (2.014)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.690)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختبار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هذه النتيجة إلى أن معايير اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، هي معايير مهنية عالية الموضوعية، ومنسجمة مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، يتفق على ذلك القيادات التعليمية ومديري مديريات التعليم من كلا الجنسين، والذين استفادوا من التجربة الميدانية الطويلة التي مروا بها بشقيها الإداري والفني خلال فترة خدمتهم الطويلة وعبر المناصب التي عملوا بها خلال تدرجهم الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهلالي (Alhelali, 2014) التي كان من أهم نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لاختيار مديري المدارس لحكومية في مكتب التربية والتعليم بالعين في الإمارات تبعاً لمتغير الجنس، ولكنها اختلفت مع دراسة النقري والطرانة (2019) التي كان من نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لواقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختبار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجهة المشرفة (الحكومة- وكالة الغوث الدولية).

قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن جهتهم المشرفة الحكومة (ن=25)، ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن جهتهم المشرفة وكالة الغوث الدولية (ن=20) لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختبار مديري المدارس الفلسطينية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة

لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختبار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

البعد	الجهة المشرفة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	الحكومة	25	6.44	1.20	2.60	0.01	دالة عند 0.05
	وكالة الغوث	20	7.47	1.45			
التحسين المستمر	الحكومة	25	6.83	1.10	2.16	0.03	

دالة عند 0.05			1.35	7.62	20	وكالة الغوث	
غير دالة إحصائياً	0.10	1.64	1.26	7.28	25	الحكومة	الممارسات الأخلاقية
			1.57	7.97	20	وكالة الغوث	
غير دالة إحصائياً	0.12	1.57	1.27	6.92	25	الحكومة	الثقافة المهنية
			1.33	7.54	20	وكالة الغوث	
غير دالة إحصائياً	0.24	1.18	1.14	7.25	25	الحكومة	المشاركة المجتمعية
			1.57	7.73	20	وكالة الغوث	
دالة عند 0.05	0.03	2.13	1.02	6.93	25	الحكومة	الاستبانة ككل
			1.26	7.66	20	وكالة الغوث	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (43) ومستوى دلالة 0.05 = (2.014)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.690)

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أقل من (0.05) في البعدين الأول والثاني وفي الدرجة الكلية للاستبانة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجهة المشرفة، وكانت الفروق لصالح وكالة الغوث، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الحرص الشديد الذي تبديه وكالة الغوث في اختيارها لمنصب مدير المدرسة؛ كونه يمثل منصباً تربوياً وإدارياً وذا بعد معنوي يتمثل بالرعاية لأبناء اللاجئين الفلسطينيين والمحافظة على مستوى الخدمات التي تقدمها وكالة الغوث لهم وعلى رأسها المجال التعليمي، وللمحافظة كذلك على المستوى المميز لهذه الخدمات مقارنة بالجهات الأخرى كالحكومة، وتشترط الوكالة عند اختيارها لمديري المدارس أن يكونوا ممن عملوا كمدير مساعد (نائب مدير مدرسة) لمدة زمنية لا تقل عن سنة واحدة، على عكس الوزارة التي من الممكن أن ينتقل المعلم للعمل كمدير مدرسة دون المرور بوظيفة نائب المدير.

- أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في البعد الثالث والرابع والخامس، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمجالات "الممارسات الأخلاقية، الثقافة المهنية، المشاركة المجتمعية" تعزى لمتغير الجهة المشرفة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن كل من "الممارسات الأخلاقية، الثقافة المهنية، المشاركة المجتمعية"، تمثل قواسم مشتركة يرى كل من القيادات التعليمية ومديري مديريات التربية ضرورة توافرها في مدير المدرسة؛ كونها تمثل ضوابط أخلاقية ومهنية لتوجيه العملية التعليمية نحو أهدافها التي يتوخى المجتمع تحقيقها من إنشاء هذه المؤسسة، والتي تنوب عنه في عملية إعداد أبنائه ليندمجوا في الحياة المجتمعية ويطورها، ومن هنا تأتي قدرة مدير المدرسة على تفعيل المشاركة المجتمعية من الوعي بأهميتها في توفير رافد وداعم أساسي للعملية التعليمية يسهم في نجاحها. وعلى حد علم الباحثين لم يجدا أي دراسة اتفقت أو اختلفت مع الدراسة الحالية، حيث لم تتناول أي دراسة سابقة متغير الجهة المشرفة.

ملخص النتائج:

يلخص الباحثان نتائج الدراسة كما التالي:

1. أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حصل على وزن نسبي (72.61%) أي بدرجة كبيرة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجهة المشرفة، وكانت الفروق لصالح وكالة الغوث الدولية، ما عدا مجالات "الممارسات الأخلاقية، والثقافة المهنية، والمشاركة المجتمعية"، حيث لم يتبين وجود فروق فيها.

التوصيات:

يوصي الباحثان بما يلي:

- دمج المرشحين لمنصب مدير مدرسة لدورات تأهيلية؛ لامتلاك المهارات القيادية، وبخاصة مهارات القيادة الاستراتيجية، والتحسين المستمر.
- التنسيق مع المختصين في تنمية الموارد البشرية ضمن جلسات نقاش؛ لتطوير قدرة المرشحين لمنصب مدير مدرسة على الاستفادة القصوى من طاقات الكوادر البشرية في مدارسهم واستثمارها لخدمة العملية التعليمية.
- متابعة ما يستجد من معايير عالمية في اختيار مدير المدرسة، وانتقاء ما يتناسب منها مع معطيات الواقع التعليمي في فلسطين.
- تضمين برامج إعداد مديري المدارس بفقرات؛ لتنمية الملكات الشخصية للمرشحين؛ ليكونوا أقدر على التأثير في الآخرين، واستقطاب الفعاليات المجتمعية.

بحوث ودراسات مقترحة:

- من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحثين يقترحان إجراء البحوث والدراسات التالية:
- دراسة درجة الممارسة المهنية في اختيار مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.
- دراسة تقييمية لأفضلية ترشيح المدير المساعد عند اختيار مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- هور، توماس. (2009). *فن القيادة المدرسية*، (ترجمة وليد عزت شحادة)، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- أبو خلف، ابتسام. (2019). *إضاءات دولية معاصرة لتنمية المعايير المهنية لمدير المدرسة الفلسطيني*، مسابقة البحث للدورة الخامسة، هيئة تطوير مهنة التعليم، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (2010م). *إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- آدم، طلعت. (2014). *الإدارة المدرسية الميدانية*، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- آل ناجي، محمد. (2016). *الإدارة التعليمية والمدرسية*، الرياض: الحمضي للنشر والتوزيع.

- الباسل، ميادة ولاشين، سمر. (2016). *استراتيجيات اختيار مديري المدارس*، مدخل لإدارة الجودة الشاملة. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الحبح، هيثم. (2005). *معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية الواقعية والمأمولة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الرشيدي، فاطمة وضحاوي، بيومي والعاصي، نهى. (2021). *تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 50(2)، 205-245.*
- رومانسكي، ميتشل ونديي، عبدو وأبو تينه، عبدالله. (2020). *واقع اختيار مديري المدارس الحكومية في قطر من وجهة نظر صانعي السياسات ومديري المدارس والمعلمين، مجلة الإدارة التربوية والقيادة، 48(5)، 893-915.*
- زقوت، نبيل. (2007). *تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سالمان، على أحمد محمد. (2018). *تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 34(2)، 390-456.*
- سلامة، هدى أحمد. (2021). *أوجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفنلندا، المجلة العربية للنشر العلمي، 30(3)، 834-861.*
- الشهري، خالد بن محمد. (2012م). *المدير المتميز، موقع تعليمنا لتطوير التعليم* taleemna.blogspot.com
- عدوان، سوسن فهمي. (2020). *المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العياصرة، معين محمود. (2019). *درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة، مجلة الجدارة للأبحاث والدراسات، 5(1)، 254-277.*
- عيسى، عبد القادر صالح. (2021م). *معايير اختيار مديري المدارس في التعليم الأساسي في ليبيا وفق رؤية الموجهين والمديرين والمعلمين، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 14(14)، 63-90.*
- النقري، إميلييا والطراونة، اخليف. (2019). *واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم، مجلة الجامعة الأردنية، 43(1)، 631-653.*
- الهاللي، هاني علي. (2014). *تحسين اختيار مديري المدارس الحكومية في مكتب التربية والتعليم بالعين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

❖ ثانياً: قائمة المراجع المرومنة:

- Abu Khalaf, I (2019). *Contemporary International spotlights for the Development of Professional Standards for the Palestinian School Principals* (in Arabic), the Fifth Session Research Competition, Education Profession Development Authority, Palestinian Ministry of Education.
- Adam, T. (2014). *Field school administration* (in Arabic). Alexandria: Dar Al-Wafaa for printing and publishing.
- Adwan, S. (2020). *Standards Available for Principals of Vocational Schools in the Ministry of Education A case study of the directorates of the northern West Bank* (in Arabic) , unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

Al Naji, M. (2016). *Educational and School Administration* (in Arabic), Riyadh: Al-Humaidhi for Publishing and Distribution.

Al-Ayasra, M. (2019). The degree of application of merit criteria in selecting school principals and their assistants in the Directorate of Education in Jerash Governorate from the point of view of applicants for the job (in Arabic) , *Merit Magazine for Research and Studies*, 5 (1), 254-277.

Al-Basel, M & Lashin, S. (2016). *Strategies for selecting school principals, an approach to total quality management* (in Arabic). Cairo: Modern Library for Publishing and Distribution.

Al-Hayh, H. (2005). *Criteria for selecting a realistic and aspiring secondary school principal from the point of view of secondary school principals and teachers* (in Arabic) , an unpublished master's thesis, Al-Quds University, Palestine.

Alhelali, H. A. (2014). *Improving the Selection of Public School Principals in Al-Ain Education Office*. Master Degree. United Arab Emirates University.

Al-Naqari, E & Al-Tarawneh, A. (2019). The reality of the availability of American licensing standards for school principals among secondary school principals in the capital, Amman, from the point of view of their teachers (in Arabic), *University of Jordan Journal*, 43(1), 631-653.

Al-Rashidi, F , Dhawi, B & Al-Assi, N. (2021). Developing the process of selecting secondary school principals in the State of Kuwait, benefiting from the Australian experience (in Arabic) , *Journal of the College of Education in Ismailia*, 50 (2), 205-245.

Al-Shehri, K. (2012). *Distinguished administrator* (in Arabic) , Taaleemuna Education Development Website taleemna.blogspot.com

Hor, Tomas. (2009). *The Art of School Leadership* (in Arabic), (Translated by Walid Ezzat Shehadeh), Saudi Arabia: Obeikan Publishing.

Issa, Abdel Qader Saleh. (2021). Criteria for selecting school principals in basic education in Libya according to the vision of mentors, principals and teachers, *International Journal of Educational and Psychological Studies*, (14), 63-90

Romanski, M, Wendoy, A & Abu Tineh, A. (2020). The reality of choosing public school principals in Qatar from the point of view of policy makers, school principals and teachers (in Arabic) , *Journal of Educational Administration and Leadership*, 48 (5), 893-915.

Salama, H. (2021). Similarities and differences between the bases for selecting school principals in the Palestinian Ministry of Education and Finland (in Arabic) , *The Arab Journal for Scientific Publishing*, (30), 834-861.

Salman, A. (2018). A proposed conception for developing a system for selecting and training primary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experiences of some countries (in Arabic) , *Journal of the College of Education, Assiut University*, 34(2), 390-456.

Zaqout, N. (2007). *Developing criteria for selecting UNRWA school principals in Gaza from the point of view of educational supervisors, principals and teachers* (in Arabic) , an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AITSL. (2019) . Australian Institute for Teaching and School Leadership, Australian Professional Standard for Principals and the Leadership.
- Akbasli, S., Sahin, M., & Gül, B. (2017). Selection Process of School Principals in Turkey and Some Other Countries: A Comparative Study. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12), 2251-2258.
- Colorado principal Standard .(2011, 13April). Retrieved January 20, 2022, from: APA Style <http://www.cde.state.co.us/EducatorEffectiveness/Partner-SCEE-Resources.asp>
- DC. (2015) . *Model DC School Leadership Standards*. District of Columbia Office of the State Superintendent of Education.
- Gurmu, T. G. (2020). Primary school principals in Ethiopia: Selection and preparation. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 651-681.
- ISLLC.(2008). *Educational Leadership Policy Standards: As Adopted by the National Policy Board for Educational Administration*.
- NPBEA .(2011). *Educational Leadership Program Stand and, Building Level For Institutions Under Going NCATE Accreditation and ELCC Program Review* .
- NPBEA.(2015). *National Policy Board for Educational Administration*. New York.
- NPBEA.(2018). *NATIONAL EDUCATION LEADERSHIP PREPARATIO (NELP)* . program standards , District level . Retrieved from : www.npbea.org
- Ozen, G , Yaman, M & Acar, G. (2012). Determination of the Employment States of Graduates of recreation department. *The Online Journal of Recordation and Sport*, 1(2). 6-10.
- Taipale, A. (2012). International survey on educational leadership. A survey on school leader's work and continuing education. Finnish National Board of Education. *International Journal of Research, Policy and Practice*, 21(3), 315-336.
- The Wallace Foundation. (2013). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*.
- Welsh Assemply Government.(2008).*Mandatory National Professional Qualification For Headship (NPQH) in wales* , Department for children , Lifelong Learning And Skills.